

# עבודתנו הטובה ביותר מתרחשת כאשר איננו יודעים את אשר אנו עושים\* | הוברט פרנץ' ופיטר

## סימפסון

תרגום: דנה שוורץ ואמיר קופפרשמידט

מתוך אנליזה ארגונית, גיליון מספר 7. © כל הזכויות שמורות לצפנת - מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני, ירושלים.

## מבוא

במאמר זה כוונתנו היא לחקור כיצד ומדוע אנו עושים את אשר אנו עושים בעבודתנו כיועצים וכחוקרים, לאור חלק מהרעיונות ומהתיאוריות של ווילפרד ביין.

טענתנו היא כי "ההנחה היחידה" שבין מניח היא כי "הדעת" מתפתחת באמצעות החשיפה לאמת" (Symington & Symington, 1996). בביטוי "התפתחות הדעת" התכוון ביין ליכולת לפעול ביתר עקביות וביתר תשומת לב ביחס לאמת. אמת זו סומנה על-ידי ביין באות "O", ומשמעה "המציאות המתגלמת בכל דבר שהוא" (Bion, 1984). נתייחס לכך כאל "האמת-של-הרגע" (truth-in-the-moment).

בהמשך לכיוון חשיבה זה, ובהתייחס לעבודתנו, ההשקפה שלנו לגבי הנחתו של ביין בנוגע להשפעותיה של חשיפה לאמת היא כי למידה נובעת מתוך פעולה על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה. הפעילות המרכזית המחברת את המחקר שלנו, הייעוץ, הניהול וההוראה - דהיינו "למידה" או "התפתחות הדעת" - כרוכה בחשיפה לאמת-של-הרגע. הדבר תלוי במידה רבה ביכולת להשתוות על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה.

במאמר זה אין הכוונה לנסות ולהוכיח את הנחתנו. במקום זאת נחקור את הרעיונות הניצבים מאחוריה ונדגים את השלכותיה על עבודתנו. אנו טוענים כי "אי-ידיעה את אשר אנו עושים" יוצרת שיטת עבודה הכרוכה במיקוד באמת-של הרגע. שיטה זו דורשת את אימוצה של עמדה (disposition) המתאימה לעיסוק באי-ידיעה. עמדה זו תתבסס, ראשית, על ההכרה בכך שלמידה עשויה להתרחש מתוך עבודה על סף זה שבין ידיעה לבין אי-ידיעה; ושנית, על הנכונות להמתין עד אשר ייווצר איזשהו דפוס והתבונה הנדרשת תושג. נציג דוגמאות לשיטת "אי-ידיעה את אשר אנו עושים", מתוך עבודתנו השוטפת. נסיים בבחינה עד כמה ניתן להגדיר עבודה זו כ"עבודה הטובה ביותר", ובדין ביחסים שבין ידיעה לבין אי-ידיעה.

\* במקורו נכתב המאמר לכנס השנתי של החברה הבין-לאומית ללמידה פסיכואנליטית של ארגונים (ISPSO), שנערך בטורונטו בשנת 1999. המאמר התפרסם בכתב העת על-פי הרשאה שניתנה על-ידי כותביו.

## פעולה על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה

משימת הלמידה כרוכה, כאמור, בפעולה על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה. מתוך כך נובעים אפוא שני גורמים הנחוצים לעבודה יעילה: האחד הוא מידה נאותה של ידע, והשני - הנכונות לעסוק באי-הידיעה.

לפעמים כל הצדדים הנוגעים בדבר מגלים נכונות לפעול על סף זה, ואז מתקיים השילוב הנחוץ בין הידע לבין נכונות לאי-ידיעה. עם זאת, תכופות מצפים מאתנו, כמורים או כיועצים, למלא תפקיד זה בשם אחרים מכיוון שאנו בחזקת "אלה שיודעים". הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה אינו נגיש כלל למי שחסר את בסיס הידע הדרוש, ובמקרים אלה הציפייה של התלמידים או הנועצים שלנו שנקנה להם ידע היא ציפייה סבירה.

בפעמים אחרות מזכיר המצב יותר את זה של האנליטיקאי, כפי שהוא מצטייר בעיני ביון: "אדם מגיע אלי; הוא סבור כי אני פסיכואנליטיקאי; אני סבור כי הוא פצינט. למעשה, אינני יודע" (Bion, 1978: 14). תלמידינו ולקוחותינו מבקשים שנדע, מכיוון שהדבר מסיר מעליהם את האחריות ואת החרדה מפני אי-הידיעה. אולם האמת היא שבמקרים רבים איננו יודעים את אשר הם מבקשים אותנו לדעת. לפיכך הדבר הנחוץ לכל הצדדים אינו ידע, כי אם דבר מה בלתי ידוע. העמדה המאפשרת להם עיסוק באי-הידיעה היא במרכז דיונו במאמר זה.

אימוץ עמדה מעין זו אינו דבר קל. למשל, אף-על-פי שאי-ידיעתנו דבר-מה עשויה להיות צפויה מראש, לעתים תכופות היא באה במפתיע. אי-הידיעה היא התנסות בעלת שני אופנים או שני ממדים: ראשית, בלחץ הרגע, "מה שידוע לנו" הופך להיות - בכל פעם מחדש - לבלתי נגיש עבורנו; מה שחשבנו שהיה ידוע לנו או שאכן ידענו בעבר, נעלם בפועל; כאשר אנו "תחת אש", אם להשתמש במטאפורה של ביון, **תכופות איננו יודעים את שאנו יודעים**. שנית, ומטריד עוד יותר אם להיות כנים עם עצמנו, הרי בעצם נכון כי למעשה רוב הזמן **איננו יודעים מה אנו עושים**.

ואולם, בהדרגה התחוויר לנו כי כדרך חשיבה התנסות זו (או מצב זה) של אי-ידיעה את מה שאנו עושים היא עניין מעשי ביותר, ככל שאנו מסוגלים להתמודד באופן מניח את הדעת עם ביטויי השליליים (כמו החרדה ותחושת אי-הוודאות שלנו, תחושת חוסר התועלת, או הפחד מאי-מסוגלות). כדי להבין מדוע הדברים הם כפי שהנם, עלינו לפנות לאותם חלקים של התנסות שבימים כתיקונם אנו מדחיקים אותם, מתכחשים להם או נמנעים מהם. עלינו ללמוד מהלא-ידוע, מהנעלם, מהלא-מודע. אי-הידיעה מותירה את החלל פנוי לתובנות חדשות, כל עוד יש בנו הכוח להתמודד באופן המניח את הדעת עם הדרך שבה הפחד שלנו מאותה ריקנות מניע אותנו למלא את החלל בידיעה (Bion, 1991).

בכתיבתו על התפתחותו האישית והאינטלקטואלית בחר פול טיליץ' את המונח "גבול" כדי לסמל את החוויה של חיים, עבודה וחיפוש אחר האמת על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה:

הגבול הוא המקום הטוב ביותר לרכישת ידע. מאחר שחשיבה מניחה מראש נכונות לקלוט אפשרויות חדשות, עמדה זו (של מבחר אפשרויות קיום) מפרה את המחשבה; עם זאת, החיים דורשים קבלת החלטות ולפיכך ויתור על חלופות, מה שיוצר קושי ואף סיכון. עמדה זו והמתח הקיים בה קבעו בו בזמן הן את גורלי והן את עבודתי.

(Tillich, 1996: 13)

הבחנותיו של טיליץ' לגבי עמדה (disposition) ומתח (Tension) מצליחות ללכוד מרכיבים חיוניים של חוויית חיפוש האמת ושל למידה על סף זה שבין ידיעה לבין אי-ידיעה. גאונותו של ביון נעוצה בדיוק באותה עמדה ובאותו המתח: מצד אחד, עמדתו הבלתי מתפשרת והלהט שבחיפוש אחר אמת; ומצד שני, המתח שבין עמדה זו לבין הכרתו שהאמת לעולם נותרת מחוץ להישג יד: "הבלתי ידוע, הדבר שלא ניתן לדעת אותו, אינסוף חסר צורה" (Bion, 1984).

## מתח (Tension)

חוסר הוודאות על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה עושי להיות מרתק ולעורר למידה משמעותית; אולם באותה מידה הוא עלול לגרום לחוסר מנוחה ולעורר חרדה. חוסר ודאות זה יכול לעורר תחושות של אי-מסוגלות, פחד ואובדן שליטה, וכן עשוי למחוק כל מושג של תפקיד, זהות ומשימתיות.

סוף זה תואר במונחים של המסורת האפופאטית<sup>2</sup>, שאותה אימץ ביון בגלוי - כ"ענן" או כ"לילה אפל"<sup>3</sup>. אין זה הלילה המוכר לנו בסביבה העירונית המוארת, אלא באמת לילה מבלבל ומפחיד, שבו דבר אינו נראה - אין בו דרכים ברורות המוכרות לנו, ובניגוד ללילה המוכר לנו - עשויות להיות בו סכנות **ממשיות** לביטחוננו ואף לחיינו. על כך מתבססת הערתו של ביון שלפיה "בכל חדר ייעוץ רצוי שיימצאו שני אנשים מפוחדים למדי: הפצינט והפסיכואנליטיקאי. אם הם אינם כאלה, הרי תמוה מדוע הם טורחים לגלות מה שכולם כבר יודעים" (Bion, 1990: 5).

אילו אפשר היה להאמין באמונה שלמה ב"אמת-של-הרגע", הרי ניתן היה תמיד להישאר בעמדה זו ולהכיל את מתחיה המובנים. בה בעת, יהיה זה מוגזם לבקש ממישהו להיות נתון תמיד לחסדיו של הבלתי ידוע והבלתי ניתן לידיעה.

מלבד התמקדות בלעדית ב"בלתי ידוע שאינו ניתן לידיעה", הרי אנו גם טרודים, מן הסתם, בבעיות יום-יומיות, בניהול זמן, בענייני כספים, במערכות יחסים, בפיתוח קריירה, כמו גם בבחירה הטרוויאלית-משהו של אילו בגדים ללבוש. היכולת לנוע באופן מלא לעבר הסף של לדעת או לא לדעת מתמתנת על-ידי מידת הגמישות והאומץ שיש לנו, כמו גם על ידי בסיס-הידע שלנו ויכולתנו לבחור. לדוגמה, בהשתלמות מסוימת למנהלים בכירים הייתה הדינמיקה היחידה הבולטת, שחזרה על עצמה מדי שבוע, ששני חברים בקבוצה - גבר ואישה - לא דיברו כלל. כל חברי הקבוצה "ידעו" על קיום התופעה, אולם רוב הזמן נראה היה כאילו אין איש המבחין בה - ואני לא ידעתי איך להתערב. באותו הזמן עדיין לא למדתי להמשיג רגעים מעין אלה כהיות על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה. נלכדתי בצורך "לדעת" לפני שאוכל להתערב, בצורך "להגיד את הדבר הנכון". משמעות כשל האומץ בהיות על הסף הייתה שלא עשיתי דבר.

## עמדה (disposition)

כדי לפעול על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה נדרשת "עמדה" שיש לה שני מרכיבים. המרכיב הראשון הוא ה"הנחה" הבסיסית כי "הדעת מתפתחת באמצעות החשיפה לאמת", שלמידה מתרחשת מתוך

**פעולה על הסף שבין הידיעה לבין אי-הידיעה.** ללא הכרה איתנה הכך לא ניתן יהיה לשאת חוויה של אי-ידיעה, חוויה אשר עשויה אף להיתפס כחסרת טעם.

המרכיב השני הוא הנכונות "להמתין" עד אשר ייווצר איזשהו דפוס והתבונה הרצויה תושג: "גישה של נכונות מוחלטת לקליטה...נכונות דרוכה, ציפיה חיה" (Eigen, 1985: 326). חשיפה מעין זו לאמת, בהיותה בסופו של דבר בלתי מושגת, יוצרת את הפוטנציאל לצמיחת הדעת, באמצעות מתן אפשרויות לחשיבה חדשה (ראה, לדוגמה, Symington & Symington, 1996).

לדוגמה, המושב האחרון של הקבוצה הגדולה בכנס על יחסים קבוצתיים נפתח בכך שאחת המשתתפות שיחזרה חלום שחלמה, שבמהלכו היא שבה לביתה ולא זוהתה על-ידי בעלה; חלום זה ביטא פחד מפני עומק השינוי שהיא עוברת. אולם הפחד מפני ההשלכות של למידה חדשה לא אפיין אותה בלבד. עד שלב כלשהו במחצית השנייה של המפגש התערבתי רק פעם אחת; עמיתי, היועץ השני, דיבר שלוש פעמים; ואילו היועצת השלישית לא דיברה כלל. ברגע מסוים דיברה היועצת, ואני חשתי כי היא והיועץ השני מבינים טוב ממני את המתרחש בקבוצה ושטוב אעשה אם אחריש. מלווה בתחושה של כישלון וחוסר תועלת הרגשתי כי אני לכוד בין שני אנשים שיודעים. אף-על-פי-כן, בטרם "צנחתי חופשית" לתהומות של גינוי עצמי, עלה בדעתי כי ייתכן שבתחושה זו של חוסר כשירות אני בא במגע עם חלק מהמציאות שנחווה בקבוצה. למרבה המזל הגעתי לתובנה זו מבלי שהיה עלי לחכות הרבה! בניגוד חריף למצב רוחי הקודם, חשתי לפתע ודאות. הצעתי כי יש אנשים אשר לא זו בלבד שהם חשים כי לא "השתנו ללא היכר", הם גם עשויים לחוש כי לא למדו דבר וככל שינסו - לעולם לא יצליחו להשתנות.

העמדה הנחוצה כדי שניתן יהיה לפעול על הסף תוארה בדרכים שונות ועל-ידי הוגים שונים. לדוגמה:

המונח של קיטס "יכולת שלילית" (Negative Capability), שבין עשה בו שימוש (Bion, 1978; 1984), מוגדר כך: "כאשר אדם מסוגל להימצא במצב של חוסר ודאות, ספק, מסתורין, ללא חיפוש אחר מנוח אחר היגיון ועובדות" (Keats, 1970: 43).

פריד בחר בכינוי "קשב מושהה באופן שווה" (Evenly Suspended Attention) - שבו הוא משתמש לא במובן של להוות "מסך ריק" להשלכותיו של המטופל, אלא במובן של יצירת התנאים המתאימים להצטלבות של "O" מתפתח אחד עם "O" מתפתח אחר.

נידלמן דיבר על היכולת "להימצא בשלב ביניים" (Intermediate Being), בהתייחס למסורת של מייסטר אקארט וסנט ג'ון מקרוס, שבה עשה ביון שימוש כה יצירתי: "נשמתו של האדם קיימת אך לרגע, באותו פרק זמן הנדרש לשאלה להופיע ואחר להיעלם" (Needleman, 1990: 167).

לפי ה-"יוגה של הידע" שהוגדרה ב-Bhagavad Gita, אשר צוטטה אף היא על-ידי ביון, "הוויתור על הפרי [כלומר, עבודה הנעשית בלא חרדה לגבי התוצאות] הוא יוגה- האמנות לחיות" (Prabhavananda & Isherwood, 1972: 41; Bhave, 1981: 17).

הפירוש של יו מסנט-ויקטור ללמידה הוא כי "התלמיד החכם, לפיכך, שומע הכול ברצון, קורא הכול, ואינו מזלזל בשום אדם, כתבים, או שיטת למידה הנקרים בדרכו. בשוויון נפש הוא תר בכול אחר הדברים החסרים בו, ומייחס חשיבות לא למידת ידענותו כי אם למידת בורותו" (Illich, 1993: 60).

תומס איש אקווינס הבחין בין "רמות" שונות של ידיעה: "הידע הקלוש ביותר שניתן להשיג מהמקורות הגבוהים ביותר נחשק הרבה יותר מזה שניתן להשיגו ממקורות נמוכים יותר" (Summa Theologica, I, 1,5 ad 1, Schumacher, 1978: 11).

## פרויקט ייעוצי - חלק ראשון

לאחרונה לקחתי על עצמי משימת ייעוץ בצוות שהוגדר כ"לא מתפקד". הם רצו יומיים מחוץ למקום העבודה, שיוקדשו אך ורק לבניית-צוות. אולם במהלך ניסיון לקבוע פגישה ראשונית עם חבריו נתחוויר לי כי למעשה קיימים שני מחנות ב"צוות" האחד. רק ארבעה מתוך השמונה הופיעו לפגישה שנקבעה, ונוסף לכך ביקש כל אחד מהם להציג בפניי את נקודת מבטו באופן פרטני, ולא במסגרת פגישה משותפת כפי שהצעתי אני. עד סוף השבוע ערכתי ראיונות עם כל השמונה. ברור היה לי כי הקבוצה הנרחבת יותר - היינו זו שמנתה חמישה אנשים וביניהם המנהל פיל - היוותה את המחנה החיובי והתוסס יותר; בעוד ששלושת הנותרים - שגם להם מנהיג מובהק, מרטין - היוו מחנה מורד ושלילי לגבי העבודה, סגנון הניהול והמוניטין של היחידה.

ביליתי את סוף השבוע במצב של אי-ידיעה, אולם לא יכולתי לוותר על התשוקה לדעת. לא יכולתי להסיר את הפרויקט ממחשבתי וניסיתי למצוא דרך בונה לגשת לעניין. במשך כל הזמן עמד לנגד עיניי משפט אחד שנאמר לי על-ידי פיל, משפט שציינתי לעצמי בראש הדף: "מרטין הוא הבעיה". משפט זה היה כה נכון - חלקית, אמנם, בשל אישיותו ועמדותיו של מרטין, אולם חלקית גם בשל שהוא היה שער לעזאזל. זה היה ברור לי, ולפיכך ראיתי לנכון להציע לו סוג מסוים של ייעוץ אישי - אולי ניתוח תפקידי - על מנת לסייע לו להבין את המצב ולהשלים עמו. נוסף לכך לא עלה בידי להתנער ממצב הרוח הירוד שפקד אותי, או מן התחושה כי הנקודה העיקרית נעדרת מעיניי.

## האמת-של-הרגע (Truth-in-the-moment)

אמרנו כי ניתן לחפש אחר אמת ובכל זאת לעולם לא לדעתה. התוצאה האפשרית של העיסוק באמת על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה, היא צמיחת התודעה או למידה. השקפה זו מחייבת תפיסת אמת כנגישה אך ורק ברגע נתון. עשויים להיות לנו זיכרונות של אמיתות שהתנסינו בהן בעבר, ורצונות לאמיתות כפי שהיינו רוצים שתהיינה (עכשיו או בעתיד). בכל אופן, אלה מבנים החוסים בצל הידוע. המציאות הבלתי ניתנת לידיעה אך המהותית, זמינה רק ברגע אך לרגע. משחלף הרגע, ייתכן שתודעתנו גדלה, שלמדנו דבר מה, אולם האמת אינה בידנו; אנו נשארים עם ידע. לא נותר לנו אלא לתור אחר האמת בכל רגע נתון בהתהוותו. עלינו לעמוד בפיתוי להאמין כי איכשהו, בידע שלנו, אנו יודעים את האמת.

זהו הדבר שהוביל את ביון לדחוק בפסיכואנליטיקאי להימנע מכל צורה של זיכרון, משאלה או הבנה מקדימה, ואף **המשאלה** להבנה או "ריפוי" (Bion, 1967; ראה גם Bion, 1984b). אלה גם אלה הם אופני האיום שמהווה הידיעה על הגישה לאמת-של-הרגע: "היפטר מזיכרוןך, ואל תחשוב על משאלותיך בזמן עתיד; שכח את השניים - הן את שידעת והן את שאתה רוצה - כדי להשאיר חלל לרעיון חדש" (Bion, 1980: 11).

חשיבתו של ביון, כמו גם חשיבתו אנו, מושפעת ממסורות אזוטוריות המדגישות את **האמת-של-הרגע**: ה"שום דבר" (nothing) של מייסטר אקהרט (Smith, 1987) וה-"nada" של סנט ג'ון מקרוס, שהוא תחילתו וסופו של הידע (ראה גם: Hadot, 1995). לדידו של ביון, עצם היכולת לחשוב מתפתחת מהתנסות התינוק ב"שום-דבר" (no-thing), שכאשר הוא מוכל היטב עשוי להפוך למחשבה (Symlington & Symlington, 1996; Bion, 1962).

רמזים של אמת על סף תשומת לבנו, הם תכלית החיפוש אחר האמת-של-הרגע: "O אינה נכללת בידע או בלמידה שיטתית אלא באופן מקרי; היא עשויה להפוך לדבר מה' אולם לעולם לא להיות 'ידועה'" (Bion, 1984b: 26). ביון כינה תנודות אלה מאמת לידיעה בשם "טרנספורמציות". האמת-של-הרגע לעולם אינה ניתנת לידיעה, אולם הבלחות שלה **כן** אפשריות. אנו עשויים, לפיכך, **לחוש** במציאות המתגלמת בדברים.

ניתן אפוא לטעון כי דברים כמו "אצבעות ירוקות", משיכות המכחול של הצייר, מחוות השחקן, חבטת היד הבוטחת של הטניסאי, התערבותו של היועץ כמו גם תובנתו של המדען, תלויים ביכולת להיות במגע עם האמת-של-הרגע. אף באחד מהרגעים הללו לא ניתן לצפות מראש את רגע התובנה או לשלוט בו. הידע הנרכש הוא במידה רבה "מתנה", באותו אופן שבו שם נשכח שב ועלה מנבכי הזיכרון או פתרון לבעיה מתמטית "מתגלה" לפתע פתאום - רק כאשר **מפסיקים** לחשוב עליהם.

## פרויקט ייעוצי - חלק שני

כאשר נפגשתי עם עמיתי - שותפי לכתיבת מאמר זה - ביום ב' שלאחר סוף השבוע המטריד שעבר עלי, הצגתי בפניו את פרטי הפרויקט, ובעיקר את התעסקותי באופן שבו ניתן לגשת אליו. ככל שדיברנו יותר כך גברו תחושת המבוכה והייאוש ממציאת איזושהי דרך התערבות. חשנו אותה הרגשת אי-מסוגלות ואף פאניקה קלה, הפוקדת אותנו לרוב כאשר "אין אנו יודעים מה אנו עושים". לאחר כשעה וחצי, כאילו משום מקום, החל עמיתי למנות שוב את שניתן לעשות, אלא שהפעם היה זה במונחים של מה שהוא היה חפץ לעשות לו רק היה ניתן. כמעט מיד עם תחילת דבריו חשתי שהלוך הרוח העגמומי שפקד אותי הולך ומתפוגג. עד שסיים את דבריו הסתבר לי כי עד לאותו הרגע הייתי - למעשה שנינו היינו - שקועים לחלוטין בהתקדמות הקבוצה, בחלוקה הברורה בין חיובי לשלילי, במרטין כשעיר לעזאזל ובייאוש מהאפשרות הקלושה לשנותו. כל שידעתי היה העובדה ההיסטורית שלפיה "מרטין הוא הבעיה". המידע הזה עזר בעדי מלבצע את ה"טרנספורמציה" מהאמת-של-הרגע: שהדפוס הדומיננטי בצוות זה היה של פיצול והשלכה (הפיכת מישהו לשעיר לעזאזל).

## עבודה עם האמת-של-הרגע

האמת-של-הרגע נגישה כתחושה, כהלוך רוח, כמחשבה, כהכרה; מה שאפשרי הוא לכל היותר רק היות<sup>4</sup> או התהוות<sup>5</sup> ביחס לאמת-של-הרגע. הדבר מצריך, לפיכך, תשומת לב למרקם הרגשי של המצב, לחוויה שלך, למשחק של פנטזיה ומטאפורה, עד אשר מתרחש דבר מה. מתוך עבודה באופן זה הסיכוי להיפגש עם האמת-של-הרגע עשוי לעלות.

האתגר כאן הוא להיאחז ברגע מבלי לסגת למה שנידלמן (1990) כינה בשם "התפזרות" - רעיון המזכיר את "ההנחות הבסיסיות" של ביון. התפזרות מתבטאת בבריחה מן החרדה שבעמידה מול הבלתי-ידוע, בריחה - פיזית או רגשית - אל ההסבר או אל הפעולה.

השיטה תלויה אפוא בפיתוח מודעות למידת הנטייה (valency) האישית להתפזרות, ובה במידה לאסטרטגיות של האחרים. עבודה כזו מצריכה מידה של אימון ומודעות שוות ערך - אם כי לא זהות - לאלה של הפסיכואנליטיקאי. זהו אימון בלמידה להמתין. הן ביון והן וויניקוט כתבו על אודות ה"המתנה" בשיטת הפסיכואנליזה (Symington & Symington, 1996; Winnicott, 1980: 102-101). גם אנו, כמו לקוחותינו, חייבים ללמוד את מלאכת ההמתנה על הסף, במקום שבו ידיעה ואי-ידיעה נפגשות. הדבר החשוב הוא להיות ער לכך שבסך טמון פוטנציאל הן ליצירתיות והן להרס.

הפיתוי שבהימנעות מלפנות לאמת-של-הרגע עלול להוביל לתלות באמת-של-רגעים-עברו. על כל פנים, הפנייה היא מהמשגה ידועה אחת (של מצבים עברו) להמשגה ידועה אחרת (של המצב הנוכחי). שיטת עבודה זו עשויה להיות יעילה ואף להיראות כהכרחית בתנאי לחץ של זמן ושל משאבים מוגבלים אחרים. בכל אופן היא מתייחסת אך ורק למה שידוע ושניתן לשליטה. כוונתנו איננה לשלוט במציאות, כי אם לאפשר לעצמנו להיות מושפעים ממנה. בעבודה עם האמת-של-הרגע, כל שנוכל לקוות הוא לחשוף את עצמנו להשפעותיה.

## פרויקט ייעוצי - חלק אחרון

למרות שהיה ברור כי הקבוצה הפכה את מרטין לשעיר לעזאזל, איש מאתנו לא הבחין בכך שגם אני זיהיתי את מרטין כ"הבעיה". יותר מכל עזרה לנו העובדה שעלה בידינו להמשיך לעבוד גם בהיותנו מודעים במפורש לכך שאיננו יודעים מה עלינו לעשות - אפילו עד למצב שבו הבנו כי לא זו בלבד שאיננו יודעים מה לעשות, אלא אף איבדנו את היכולת להתמודד עם אי-הידיעה. כפי שהתגלה לנו בדיעבד, מהמורה כפולה זו סייעה לנו למעשה להמתין עד אשר יתרחש משהו.

משעה שהשתנה הלך הרוח הקודר ונתגלה להקלתנו כיוון להמשך, נעשינו עד מהרה ערים לרובד נוסף של אי-ידיעה. אמנם היה לי מושג לגבי מה מן הראוי לעשות - צריך היה להציע פרשנות זו לקבוצה ולמנהלה. אולם חששתי שהתערבות מעין זו לא תתקבל בברכה, ושהיא עלולה אף להוביל לעימות הרסני ובלתי ניתן לריסון בין הצוות לביני או בין הצוות לבין עצמו. לאמיתו של דבר לא ידעתי מה תהיה התוצאה, וחשתי אותו עירוב של חרדה עם ודאות וחוסר ודאות שאליהם עלולה להוביל ההכרה באי-הידיעה לגבי מה שיש לעשות.

## השיטה בשימוש

במהלך פגישה ייעוצית שכללה ניתוח תפקידים (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997; Triest, 1999), אמר אחד מלקוחותי: "ברצוני לשאול אותך שאלה. אתה מכיר אותי טוב למדי. האם אתה חושב שאני תמים?". הערות לגבי תמימותו עלו בשתי הזדמנויות קודמות, וברור היה כי הערות אלה נתפסו על-ידיו כהאשמה ושעכשיו הוא מחפש איזשהו אישוש. היססתי. דיברתי על תפיסתי לגביו מבלי לעשות שימוש במילה "תמים". חשתי כי אני מתמהמה כדי להשיג איזושהי אורכה, ועם זאת לא ממש יכולתי להביא את עצמי להמתין בשתיקה. לעומת זאת, כתוצאה ישירה מכתובת מאמר זה נעשיתי מודע לראשונה לעצם עבודתי ב"שיטה" של לא לדעת מה אני עושה. לרגע הרפיתי מהנחתי שאני יודע - מי הוא הלקוח, מה בעייתו (תמימות), או מה פתרונה (אישוש) - ובמקום זה הנחתי שאינני יודע ושגם הוא אינו יודע.

השינוי היה מייד. יכולנו לחקור את המשמעות של המונח "תמים" עבור כל אחד מאתנו ועבור השניים האחרים שהשתמשו בו (שותפו של הלקוח, וכן עמית שלו שהיה תחרותי בצורה תוקפנית). מדוע, אם כן, הניח הלקוח כי הכינוי "תמים" כוונתו להשפיל, ולא, למשל, להחמיא? הבנו כי כל הנחותינו על הידע המוסכם לכאורה על אודות המושג "תמים", הן עצמן היו תמימות. מגוון רחב של סוגיות נפרס בפנינו בנוגע למנהיגות, לניהול ולממדי ההוראה בתפקידו, ולקשר שלהם לעברו המקצועי והאישי.

המצב הזכיר את הערתו של ביון באחת מ"ההרצאות הברזילאיות" שלו: "נטייתם של מאזינינו היא לומר: 'אבל אנו יודעים כל זאת - כולנו יודעים על סקס, חרדות [ותמימות] - מה בכך?'. התשובה לאמירה זו קשה, היות שעליה להיות 'אבל אינכם יודעים; ואם תלמדו את גישתנו לנושא זה ותהיו מסוגלים להיתרם ממנה, הרי בסופה של האנליזה תגלו כי אינכם יודעים" (Bion, 1990; 10).

## סיכום

ב"פאוסט" של גתה, נקודת המפנה בהשתנות של ד"ר פאוסטוס הייתה ההכרה המצערת כי על אף שליטתו בכל ענפי הידע של זמנו, למרות ידיעתו את הכול - "איננו יכולים לדעת דבר!" (Faust, Goethe, 1: 364). העובדה שלא התפתה לשביעות רצון עצמית - לא נכנע לפיתוי לדעת - היא למעשה זו שהצילה את נפשו מציפורניו של מפיסטו גם לאחר המוות.<sup>6</sup>

על הסף שבין ידיעה לבין אי-ידיעה נialץ לעד להתמודד עם חוסר הוודאות לגבי המתרחש, אבל גם לחוש כי באופן מפתה, התובנה המבוקשת פשוט איננה בהישג יד. מקום זה, המקום של האמונה<sup>7</sup> (Bion, 1984; Eigen, 1981; 1985; Simpson, 1997), הוא אפוא המקום שבו אכן אפשר לפנות אל הבלתי ידוע ולבנות צורות חדשות של ידיעה. זוהי למידה.



## שתי מחשבות מסכמות

### העבודה "הטובה ביותר"?

בהקשר של "האמת-של-הרגע" כל ההגדרות היום-יומיות בנוגע לעבודה "הטובה ביותר" נעלמות. מה עשוי להיות פירושו של "הטוב ביותר" לנוכח הבלתי ניתן לידיעה? באופן דומה, גם תיאוריית המערכות המורכבות מערערת את הנחותינו הרגילות לגבי "הטוב ביותר", על-ידי חשיפת המרחק העצום בזמן ובמקום, המחבר בין סיבה לתוצאה (Stacey, 1993).

לדוגמה, אחד הרופאים בצוות שעמו עבדתי הבין פתאום כי כל עוד הוא ממשיך לטפל בילדים חולי אסתמה במקום לפעול למען איסור השימוש במכוניות במרכזי העיר, לא זו בלבד שהוא מחמיץ לחלוטין את מטרתו אלא שהוא אף **תורם** לבריאות לקויה של ילדים. "העשייה כמיטב יכולתו" לטפל בילדים החולים באופן פרטני, חיזקה את זיהוי האסתמה כ"הבעיה"; כמו כן הייתכן ש"עשיית המיטב" כדי להקל על סבל הילדים, עצרה בעד הורים בעלי תודעה פוליטית מלפעול בנחרצות על מנת להפחית את רמת הזיהום; וייתכן גם שהשימוש בתרופות "הטובות ביותר" אף הוביל לתופעות לוואי בלתי ידועות בטווח הארוך. לפיכך, בהתייחס לגורמי המחלה לאורך זמן, לבריאותם של מטופליו לאורך זמן ולאוכלוסיית היעד שלו באופן כללי, הרי הוא דבק במה שהיה ידוע לו כמדען רפואי - הוא עשה "כמיטב יכולתו" על פי הגדרה זו. בעשותו כן לא זו בלבד שהפנה עורף למה ש"ידע" על הגבול שבין מדע הרפואה, מדעי הסביבה ומדעי החברה, כי אם אף סירב לעסוק במה **שלא ידע** - כלומר במה שעוד ניתן לעשות.

### התעלמות מאי-הידיעה כמוה כהמעטה מערכה של הידיעה

קיימת אירוניה ביחסים שבין ידיעה לבין אי-ידיעה. נדמה שאם החשיבות של מה שקראנו לו ה"סף" שבין השתיים נשכחת, באופן שמשקלה של אי-הידיעה אינו מובא בחשבון, אזי הראשונה להיפגע מכך תהיה **הידיעה**. אם איננו מסוגלים להבחין כי איננו יודעים מה אנו עושים, הרי לא יעלה בידינו להתחשב במה שאנו כבר **כן יודעים**.

נושא השינויים הגנטיים במוצרי מזון, העומד על הפרק זה זמן, מהווה דוגמה טובה לכך. ברור שגם לו היו עומדים לרשותנו אמצעים בלתי מוגבלים למחקר, לעולם לא היה עולה בידינו לעמוד על כלל השפעותיהם של השינויים הגנטיים לטווח ארוך. ואולם מה שאנו **כן יודעים** בוודאות הוא שהשפעותיה של כל התערבות כזו בטבע - מבניין סכר אסואן ועד השימוש בדי-די-טי ובדשנים אנאורגאניים אחרים, מעקירת יערות יוון העתיקה ושאר אירופה ועד השרפות הנוראות באינדונזיה - הייתה נרחבת יותר, הרסנית יותר ומרחיקת לכת הרבה יותר מאשר יכולנו אי פעם לעלות על הדעת: "ערות קודמים לציוויליזציות, מדבריות באים אחריהן" (Chateaubriand אצל Sholto-Douglas & Hart, 1984: 150).

אנו יודעים זאת. בשל העובדה שאיננו מסוגלים להכיר את מכלול ההשפעות לטווח ארוך של מוצרי מזון ששנו באופן גנטי, אנו מדחיקים ידיעה זו, ובמקומה תרים אחר ידע במקומות הלא נכונים. אולי אנו ניצבים על הסף, אך גבנו מופנה אליו באופן איתן. כתוצאה מכך אנו בלתי מודעים לחלוטין למה שניתן היה לראות לו רק עמדנו באופן מוצק על קרקע בורותנו במאמץ החיוני לפיתוח "ראייה דו-מוקדית" (Bion, 1990), אשר היא לבדה עשויה לאפשר לנו להתמקד בו בזמן בידוע ובלא-ידוע.

## ביבליוגרפיה

- Bhave, V. (1981), **Talks on the Gita**. Rajghat, Varanasi, Sarva-Seva-Sangh-Prakashan, India.
- Bion, W.R. (1962), **Learning from Experience**, Heinemann, London.
- Bion, W.R. (1967), "Notes on memory and desire", **Psychoanalytic Forum**, 2, 271-80.
- Bion, W.R. (1978), **Four Discussions with W.R. Bion**, Clunie Press, Strath Tay, Perthshire.
- Bion, W.R. (1980), **Bion in New York and Sao Paulo**, Clunie Press, Strath Tay, Perthshire.
- Bion, W.R. (1984a), **Transformations**, Karnac, London (1965, William Heinemann Medical Books).
- Bion, W.R. (1984b), **Attention and Interpretation**, Karnac, London (1970, Tavistock Publications).
- Bion, W.R. (1990), **Brazilian Lectures**, 1973 Sao Paulo; 1974 Rio de Janeiro/ Sao Paulo, Karnac Books, London.
- Bion, W.R. (1991), **A Memoir of the Future**, Karnac Books, London.
- Eigen, M. (1981), "The area of faith in Winnicott, Lacan and Bion", **International Journal of Psycho-Analysis**, 62, 413-33.
- Eigen, M. (1985), "Towards Bion's Starting Point: Between Catastrophe and Faith", **International Journal of Psycho-Analysis**, 66, 321-30.
- Hadot, P. (1995), **Philosophy as a Way of Life**, Ed, with an Intro, A.I. Davidson, Blackwell, Oxford.
- Hutton, J., Bazalgette, J. & Reed, B. (1997), "Organization in the Mind", in J. E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd, **Developing Organizational Consultancy**, Routledge, London.
- Illich, I. (1993), **In The vineyard of the Text: A Commentary to Hugh's "Didascalicon"**, Chicago University Press, Chicago.
- Keats, J. (1970), **The Letters of John Keats: A Selection**, Ed. R. Gittings, Oxford University Press, Oxford.

Louth, Andrew (1992), "Denys the Areopagite", in Cheslyn Jones, Geoffrey Wainwright & Edward Yarnold, SJ (eds.), **The study of Spirituality**, 2<sup>nd</sup> impression (with correction), SPCK, London, 184-189.

McGinn, Bernard (1991), **The Foundations of Mysticism: Origins to the Fifth Century, Vol. I of: The Presence of God: A History of Western Christian Mysticism**, SCM Press, London.

McGinn, Bernard (1998), **The Flowering of Mysticism: Men and Women in the New Mysticism 1200-1350, Vol. III of: The Presence of God: A History of Western Christian Mysticism**, The Crossroad Publishing Co, New York.

Needleman, J. (1990), **Lost Christianity: A journey of rediscovery to the centre of Christian Experience**, Dorset, Element Books, Shaftesbury.

Prokhoris, S. (1995), **The Witch's Kitchen: Freud, Faust, and the Transference**, tr. G. M. Goshgarian, Cornell University Press, Ithaca, N. Y.

Schumacher, E. F. (1978), **A Guide for the Perplexed**, ABACUS, London.

Sholto, D. J. & Hart, R. A. de J. (1984), **Forest Farming: Towards a Solution to the Problems of World Hunger and Consumption**, Intermediate Technology Publications, London.

Simpson, P. (1997), "The Place of Faith in Management Learning", **Management Learning**, 28 (4), 409-22.

Smith, C. (1987), **The Way of Paradox: Spiritual Life as Taught by Meister Eckhart**, Darton, Longman & Todd, London.

Stacey, R. D. (1993), **Strategic Management and Organisational Dynamics**, Pitman, London.

Symington, J. & Symington, N. (1996), **The Clinical Thinking of Wilfred Bion**, Routledge, London.

Tillich, P. (1967), **On the Boundary: An Autobiographical Sketch**, Collins, London.

Triest, J. (1999), "The Inner Drama of Role Taking in an Organization", in R. French & R. Vince, **Group Relations, Management, and Organization**, Oxford University Press, Oxford, 209-223.

Winnicott, D. W. (1980), **Playing and Reality**, Penguin, Harmondsworth.

## הערות

<sup>1</sup> במקור - mind. בחרנו להיסמך על התרגום העברי שיצא לאחרונה בהוצאת מודן לספר "מאמרים קליניים על קליין וביון", בעריכת רובין אנדרסון ובתרגום משה ברגשטיין, ובו נאמר כך: "mind היא מילה רווחת בשפה האנגלית שהפכה למושג טעון במשמעויות בשיח הפסיכואנליטי, ואין לה תרגום מדויק בעברית. התרגום הנפוץ ביותר למילה הוא 'נפש', אך תרגום זה אינו מאפשר להבחין בין mind ל-psyche. המילה mind קשורה לשורש הלטיני ment, שממנו נגזרת המילה מנטלי, ובשפות אחרות נגזרות ממנו מילים שמשמעותן לחשוב, לזכור. בין מתאר את ההתפתחות הנפשית במושגים של ידיעה, היכרות, חשיבה ומחשבות, והמילה דעת מתאימה יותר לרעיונות אלה. בעברית קיים הביטוי "לצאת מהדעת" שפירושו להשתגע, במובן דומה לזה שאליו מכון ביון". (המתרגמים)

<sup>2</sup> apophatic tradition זוהי תפיסה תיאולוגית הנפוצה בכל המסורות המיסטיות, מערביות כמזרחיות, שלפיה לא ניתן לדעת את האלוהים על דרך החיוב אלא רק על דרך השלילה. זאת משום שאין מילים שבהם ניתן לתאר, אין לו ייחוסים מתאימים, הוא "לא זה ולא זה". על-ידי התפשטות מכל ידיעה ודימוי על אודות אלוהים, על-ידי הימנעות מכל ניסיון לכנותו בשם, אנו מתחילים לחדור לתוך התעלומה על האלוהי, הנמצא בכל אדם ומעבר לכל היכולות האנושיות. (המתרגמים).

<sup>3</sup> בין הכיר תודה לפריד על הרעיון של "החץ הפולח את החשכה" (Bion, 1984b: 57). עם זאת, הוא גם הושפע מהמסורת הדיוניסית של "האפלה המסנוורת" של אלוהים (McGinn, 1992: 175-176, and, McGinn 1998: 129). "הקרן האפלה האלוהית אשר מעבר לקיום" (Louth, 1992: 189).

<sup>4</sup> במקור - *Being*

<sup>5</sup> במקור - *becoming*

<sup>6</sup> המעמד ה"סמלי באמת" של "פאוסט" (גתה) עבור פריד נדון אצל Prokhoris, 1995.

<sup>7</sup> וכדאי להזכיר את אמירתו של טרטוליאן כי "האמונה מתחילה במקום שבו מסתיימת הידיעה". (המתרגמים).